



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment

Jak, S.; Evers, A.

Publication date
2010

Published in
Gedrag en Organisatie

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/GenO/2010/2/GenO_2010_023_002_004

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Onderzoeksnotitie

Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment

158

Suzanne Jak en Arne Evers*

Het 3-componentenmodel van commitment van Allen & Meyer (1990), is het bekendste model op het gebied van organizational commitment. Op basis van het model ontwikkelden zij drie schalen, de affective commitment scale (ACS), de continuance commitment scale (CCS) en de normative commitment scale (NCS). De samenhang tussen de ACS en NCS is consequent hoger gebleken dan op grond van de theorie wordt verwacht, zowel in de oorspronkelijke als in de gereviseerde schalen (Meyer, Allen & Smith, 1993). Het doel van dit onderzoek was om een Nederlandse versie van de gereviseerde schalen te ontwikkelen, waarbij de ACS en NCS minder samenhangen dan voorheen. Dit is bereikt door het woord 'voelen' in de NCS te vermijden en slechts positief geformuleerde items te gebruiken. De schalen, die in dit onderzoek ontwikkeld werden, bleken voldoende betrouwbaar en valide. Mogelijkheden voor vervolgonderzoek worden besproken.

Trefwoorden: organizational commitment, affectieve commitment, continuïteitscommitment, normatieve commitment

1 Inleiding

Betrokkenheid van werknemers heeft een positieve uitwerking op het functioneren van een organisatie. Dit heeft ertoe geleid dat het concept organizational commitment (OC) sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw veel aan populariteit gewonnen heeft binnen de literatuur in de arbeids- en organisatiepsychologie. Met deze aandacht voor het concept ontstond een keur aan instrumenten om OC te meten, zoals

* Suzanne Jak is werkzaam bij programmagroep Pedagogiek en Onderwijskunde, Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: Nieuwe Prinsengracht 130, 1018 VZ Amsterdam, tel. 020-5251557, e-mail: S.Jak@uva.nl.
Arne Evers is werkzaam bij programmagroep Arbeids- & Organisationspsychologie, Universiteit van Amsterdam.

de Organizational Commitment Questionnaire van Mowday, Steers en Porter (1979) en een schaal voor 'obligation-based commitment' van Wiener en Vardi (1980). Toen Allen en Meyer (1990) de vorderingen op het gebied van commitmentonderzoek evalueerden, ontdekten zij dat OC eigenlijk op drie verschillende manieren geconceptualiseerd was. Op basis van deze conceptualisaties ontwikkelden zij een model waarin deze alle besloten lagen. In dit model wordt commitment onderverdeeld in drie componenten: affectieve-, continuïteits- en normatieve commitment. In het kort kan worden gezegd dat affectieve commitment betrekking heeft op bij een organisatie te *willen* blijven, continuance commitment op *niet anders kunnen* dan te blijven, en normatieve commitment op het *verplicht voelen* te blijven. Deze drie componenten worden in het volgende hoofdstuk uitgebreider besproken.

Allen en Meyer ontwikkelden drie schalen om de componenten van commitment te meten, de Affective Commitment Scale (ACS), de Continuance Commitment Scale (CCS) en de Normative Commitment Scale (NCS). Deze drie schalen zijn op dit moment de meest gebruikte meetinstrumenten voor OC. De schalen worden onder andere gebruikt in onderzoek met betrekking tot leiderschapsstijl (Lee, 2006), organizational downsizing (Hopkins & Weathington, 2006), interactionele rechtvaardigheid (De Cremer, Van Knippenberg, Van Dijke & Bos, 2004), telewerken (Golden, 2006) en Persoon-Organisatiefit (Van Vianen, 2000). Het feit dat het 3-componentenmodel van Allen en Meyer binnen het Engelstalige gebied bijna standaard werd gebruikt door onderzoekers, die geïnteresseerd waren in verschillende vormen van commitment, was voor De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997) reden om een Nederlandstalige versie van de commitmentschalen te ontwikkelen. Zij vertaalden de drie schalen van Allen en Meyer (1990). De onderlinge relaties tussen de componenten en de betrouwbaarheden van de schalen bleken vergelijkbaar met die welke door Allen en Meyer werden gerapporteerd. Meyer, Allen en Smith (1993) reviseerden de drie schalen, waarbij deze verkort werden van acht naar zes items per schaal. De grootste inhoudelijke veranderingen vonden plaats in de NCS. Van deze vernieuwde schalen is nog geen equivalent voor het Nederlands taalgebied ontwikkeld.

In de psychometrische kwaliteit van de commitmentschalen is ruimte voor verbetering. Ondanks de veronderstelde onafhankelijkheid van de componenten is er namelijk een aanzienlijke samenhang tussen de NCS en de ACS. In een meta-analyse naar het gebruik van de schalen vonden Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) een gemiddelde samenhang van $\rho = .54$ bij de originele schalen en $\rho = .77$ bij de vernieuwde schalen. Hoewel de affectieve en normatieve component van commitment op conceptueel niveau duidelijk onderscheiden zijn, bestaat er op meetniveau dus een aanzienlijke samenhang. Dit wijst erop dat eigenschappen van het meetinstrument hier een rol spelen. Verschillende onderzoekers hebben voorstellen gedaan tot aanpassingen in de items ten behoeve van het verlagen van deze samenhang, zoals het vermijden van het woord 'voelen' in de NCS (Bergman, 2006; Meyer et al., 2002; Jaros, 1997) of het vermijden van negatief geformuleerde items (Magazine, Williams & Williams, 1996). Tot nu toe is er echter niets met deze voorstellen gedaan.

Gezien het vele gebruik van de instrumenten is het van belang dat de nieuwe versie van de schalen, waarin normatieve commitment beter geconceptualiseerd is, beschikbaar is voor onderzoek in Nederland. Het doel van dit onderzoek is dan ook het ontwikkelen van deze nieuwe Nederlandstalige versie. Bovendien zal er door hiervoor

genoemde aanpassingen in de items gestreefd worden naar een verlaging van de ongewenste samenhang tussen de ACS en NCS.

1.1 Het 3-componentenmodel van commitment

160 Zoals eerder vermeld, bestaat het commitmentmodel van Allen en Meyer uit drie componenten. Affectieve commitment (AC) is gebaseerd op de conceptualisatie van Mowday et al. (1979). Het verwijst naar een gevoel van verbondenheid met de organisatie en het verlangen bij de organisatie te horen. Je zou kunnen zeggen dat affectief betrokken werknemers bij een organisatie blijven omdat ze dit graag willen. Continuïteitscommitment (CC) is gebaseerd op de 'side bet'-theorie van Becker (1960). Becker (1960) beschreef commitment als: 'A disposition to engage in consistent lines of activities resulting from the accumulation of side bets which would be lost if the activity were to be discontinued.' (p. 36). Een voorbeeld van een 'side bet' is het aanleren van een vaardigheid die alleen in de huidige organisatie van waarde is. Men 'gokt' dan dat de geïnvesteerde tijd en moeite op den duur zal lonen. Continuïteitscommitment heeft in wezen betrekking op de mate waarin het verlaten van de organisatie lastig is in praktisch opzicht. Het gaat hierbij vooral om een gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt en de kosten die men associeert met het verlaten van een organisatie. Van continuïteitsbetrokken werknemers kan gezegd worden dat ze bij de organisatie blijven omdat ze niet anders kunnen. De derde component, normatieve commitment (NC), heeft te maken met het geloof van werknemers in hun verantwoordelijkheid naar de organisatie. Deze vorm van commitment werd beschreven door Wiener en Vardi (1980). Normatieve commitment werd door hen gezien als een proces waarbij acties van de organisatie, zoals selectie en socialisatieprocessen en individuele kenmerken van de werknemer (bijv. overeenkomstige waarden van persoon en organisatie en algemene loyaliteit) leiden tot commitment bij de organisatie. Het idee loyaal te moeten zijn en een verplichting te voelen naar de organisatie zijn hier belangrijke kenmerken van. Normatief betrokken werknemers blijven bij een organisatie, omdat ze zich moreel verplicht voelen te blijven. De drie vormen van commitment kunnen in het model van Allen en Meyer onafhankelijk van elkaar voorkomen. Dit betekent bijvoorbeeld dat iemand die zich affectief gehecht voelt aan een organisatie, zich niet verplicht hoeft te voelen om bij de organisatie te blijven. Iemand die in een organisatie blijft omdat hij geen alternatieven heeft, hoeft zich niet affectief betrokken te voelen bij de organisatie. Op basis van de drie besproken componenten ontwikkelden Allen en Meyer drie schalen die ieder een component van organizational commitment meten, de Affective Commitment Scale (ACS), Continuance Commitment Scale (CCS) en de Normative Commitment Scale (NCS). De ACS bevat items zoals: 'I really feel as if this organization's problems are my own' en 'This organization has a great deal of personal meaning for me.' In de CCS zijn items te vinden zoals 'It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to' en 'One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.' De eerste versie van de NCS bevat onder andere de volgende items: 'I think that people these days move from company to company too often' en 'I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.' In de nieuwe versie van de NCS staan onder andere: 'I would feel guilty if I left this organisation now' en 'I do not feel any obligation to remain with my current employer.'

Solinger, Van Olffen en Roe (2008) stellen in een recent artikel dat het 3-componentenmodel van commitment conceptueel niet consistent is. Deze inconsistentie houdt in dat affectieve commitment een attitude ten opzichte van een organisatie weergeeft, terwijl CC en NC kunnen worden beschouwd als een attitude ten opzichte van bepaald gedrag (vertrekken of blijven). Van Breukelen (1996) maakte onderscheid tussen instrumenteel-calculatieve factoren (continuïteits commitment) enerzijds en affectief-normatieve factoren (affectieve en normatieve commitment) anderzijds. Dit onderscheid lijkt empirisch meer te worden ondersteund dan het conceptuele model van Solinger et al., blijkens de vaak hoge samenhang tussen de ACS en NCS.

1.2 Het AC-NC probleem

Zoals eerder vermeld, bestaat er een correlatie tussen de somscores van de ACS en de NCS van gemiddeld $\rho = .54$ bij de originele schalen en $\rho = .77$ bij de vernieuwde schalen. Het is hierbij opmerkelijk dat de correlatie hoger is geworden na de aanpassingen in de NCS-items. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de NCS-items in de nieuwe versie betrekking hebben op de specifieke organisatie waar de respondent op dat moment werkt, in tegenstelling tot organisaties in het algemeen uit de oude versie.

161

De overlap tussen de twee schalen is onwenselijk. Het model van Allen en Meyer veronderstelt immers dat de twee componenten naast CC ieder een onafhankelijk deel van organizational commitment beschrijven. De tegenvallende resultaten met betrekking tot de NC-AC-differentiatie kunnen voortkomen uit het feit dat NC en AC niet zo verschillend zijn als in het model beschreven wordt. Hoewel het willen blijven in een organisatie niet hetzelfde is als zich verplicht voelen om in een organisatie te blijven, kan er een logische verklaring worden bedacht voor het samengaan van 'willen' en 'verplicht voelen'. Het is bijvoorbeeld voorstelbaar dat wanneer iemand heel goed contact heeft met collega's, en daardoor affectief betrokken is, deze persoon zich op een bepaalde manier ook verplicht voelt aan de organisatie, en collega's niet in problemen wil brengen door te vertrekken. Ook de andere kant op klinkt het samengaan plausibel: wanneer morele normen geïnternaliseerd worden tot persoonlijke normen, hebben deze normen invloed op wat iemand wil of waar iemand zich toe aangetrokken voelt (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). Of er inderdaad sprake is van een causaal verband en in welke richting dit zou zijn, is van belang, maar nog niet onderzocht. Wanneer hier met de huidige schalen onderzoek naar gedaan zou worden, zou er ook te voorbarig gehandeld worden. Het lijkt er namelijk op dat de samenhang tussen de ACS en de NCS in ieder geval voor een gedeelte verklaard kan worden door de formulering en vorm van de items in de twee schalen. Alvorens verder onderzoek te doen dienen deze oorzaken van de correlatie eerst uitgesloten te worden. Deze oorzaken zullen in de volgende paragrafen verder toegelicht worden.

1.3 Formulering van de items

Wat betreft de formulering van de items is het opvallend dat in beide schalen het woord 'voelen' regelmatig voorkomt. Bijvoorbeeld in item 2 van de ACS: 'I do not feel a strong sense of belongingness to my organization' (contra-indicatief). In de NCS is het woord 'voelen' bijvoorbeeld terug te vinden in item 2: 'Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now' (Meyer et al., 1993). Het feit dat de ACS en NCS beide 'voelen' of soortgelijke woorden bevat-

ten, zou ertoe kunnen leiden dat respondenten al deze items beantwoorden vanuit hun algemene gevoelens ten opzichte van de organisatie. Wanneer dit het geval is, hebben de NCS-items geen onderscheidende waarde meer ten opzichte van de ACS-items en ontstaat er gedeelde variantie van de twee schalen. De beoogde inhoud van de NCS-items gaat over loyaliteit en morele verplichting, niet over affectieve gevoelens. Het zou daarom ten goede komen aan de kwaliteit van de NCS, wanneer het woord 'voelen' in deze items vermeden zou worden. Jaros (1997) zegt hierover: 'A greater degree of operational clarity between AC and NC could perhaps be achieved by developing new items for the NCS that tap an employee's beliefs or thoughts about their obligations to the organization, rather than feelings.' (p. 332)

1.4 Negatieve items

162

Een andere oorzaak in de overlap tussen de ACS en NCS ligt mogelijk in het gebruik van negatieve (oftewel contra-indicatieve) items. Negatieve items worden gebruikt om de gevolgen van antwoordneigingen tegen te gaan. Een antwoordneiging is de voorkeur van een respondent om relatief vaak een bepaalde antwoordcategorie te kiezen, zonder veel acht te slaan op de inhoud van het item (Van den Brink & Mellenbergh, 1998). Voorbeelden van antwoordneigingen zijn op elke vraag 'ja' te zeggen, op elke vraag 'nee' te zeggen of om altijd de middelste categorie te kiezen. Een negatief geformuleerd item meet het tegenovergestelde van een positief geformuleerd item. De score van een 'ja-zegger' op negatieve items compenseert op deze manier de effecten van het 'ja' zeggen op de positieve items.

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat negatieve items een ongunstige invloed hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van schalen. Zo vonden Weems en Onwuegbuzie (2001) dat negatieve items niet hetzelfde construct meten als positieve items, en zo de betrouwbaarheid van schalen verlagen. Magazine et al. (1996) vonden bij een factoranalyse dat alle negatieve items hoog laadden op één factor, die de samenhang tussen twee schalen met gemengde items verklaarde. Dit resultaat geeft steun aan het idee dat negatieve items door methodevariantie zorgen dat relaties sterker lijken dan ze eigenlijk zijn. In de nieuwe vragenlijst van Allen en Meyer komen slechts in de ACS en NCS negatief geformuleerde items voor (drie in de ACS en één in de NCS). Het vervangen van deze items door positief geformuleerde items zou dus kunnen bijdragen aan het verminderen van de samenhang tussen de schalen. In de commitmentschalen van De Gilder et al. (1997) werden de negatieve items uit de schalen verwijderd, omdat deze de minst goede psychometrische eigenschappen bleken te bezitten.

Wanneer er van respondenten kan worden verwacht dat ze de vragenlijst op een redelijke manier invullen en vrijwillig meewerken aan het onderzoek, is het niet nodig om antwoordneigingen tegen te gaan ten koste van de validiteit en betrouwbaarheid van de scores (Barnette, 2000). In de nieuwe commitmentschalen zullen daarom slechts positief geformuleerde items voorkomen.

1.5 Samenvatting onderzoeksopzet

De ACS- en NCS-schalen, die in dit onderzoek ontwikkeld worden, zullen naar verwachting minder sterk correleren dan bij de Engelstalige versie. Dit zal bereikt worden door het vermijden van het woord 'voelen' in de NCS en door in alle schalen slechts positief geformuleerde items te gebruiken.

Ter validatie van de nieuwe schalen zal worden onderzocht of de schalen meetinvariant zijn ten opzichte van leeftijd en opleidingsniveau. Meetinvariantie is een noodzakelijke voorwaarde wanneer men op een zinnige manier gemiddelden tussen groepen wil vergelijken, zoals benadrukt door Vandenberg en Lance (2000).

2 Methode

2.1 Procedure

De commitment-vragenlijst is op papier verspreid onder medewerkers van TNT Post, voorafgegaan door een korte instructie en uitleg.

2.2 Respondenten

In totaal hebben 252 respondenten aan dit onderzoek meegewerkt. Van deze respondenten was 86.1% man (13.9% vrouw). De gemiddelde leeftijd was 42.75 jaar ($SD = 8.02$). Respondenten waren gemiddeld 21.89 jaar in dienst ($SD = 9.71$), met een minimum van twee en maximum van 39 dienstjaren. Een groot deel van de onderzoeksgroep had een opleiding op LTS niveau of lager genoten (56.4%), terwijl 43.6% was opgeleid op mavo-niveau of hoger.

163

2.3 Herformulering van de commitment items

In eerste instantie zijn de drie gereviseerde commitmentschalen van Meyer et al. (1993), van ieder zes items, uit het Engels vertaald met een betekenis, die zo dicht mogelijk bij de Engelstalige items lag. Om te controleren of deze vertaling inhoudelijk overeenkwam met de oorspronkelijke items, zijn de items door een Amerikaans-Nederlandse vertaler terugvertaald naar het Engels. Deze Nederlandse vertaling is te vinden in de bijlage. De vertaalde items leken geen inhoudelijke afwijkingen te bevatten ten opzichte van de originele items. Vervolgens zijn er enkele aanpassingen gedaan in de items, betreffende het positief formuleren van items, of het vervangen van het woord 'voelen' in de NCS. Ook is er een item in de CCS aangepast om een ingewikkelde formulering te vervangen.

Affectieve-commitmentschaal

Item 3, 4 en 5 uit de ACS zijn positief geformuleerd door het woord 'niet' te verwijderen. Zo werd bijvoorbeeld item 3, 'Ik heb niet het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor,' vervangen door 'Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.'

Continuïteitscommitmentschaal

De formulering van item 6 uit de CCS is tamelijk complex, namelijk: 'Eén van de weinige negatieve consequenties van het vertrekken uit deze organisatie zou het gebrek aan beschikbare alternatieven zijn.' Teneinde de items zo simpel mogelijk te houden, is dit item vervangen door een item dat is overgenomen uit de schaal van De Gilder et al. Dit item is: 'Als ik ontslag neem, zal het moeilijk worden om een vergelijkbare baan te vinden.'

Normatieve-commitmentschaal

In de NCS-schaal zijn items veranderd om het woord 'voelen' te vermijden of de items positief te formuleren. Zo werd NCS-item 1: 'Ik voel geen verplichting bij mijn huidige werkgever te blijven,' vervangen door 'Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven.' NCS-item 2, 'Zelfs als het in mijn voordeel zou zijn, heb ik het gevoel dat het niet rechtvaardig zou zijn deze organisatie nu te verlaten,' werd vervangen door 'Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten.' NCS-item 3, 'Ik zou me schuldig voelen als ik nu ontslag zou nemen,' werd vervangen door 'Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen.' Tot slot werd item 5, 'Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik een verplichting voel naar de mensen op mijn werk,' vervangen door 'Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben.'

164

Alle items in dit onderzoek zijn gescoord op een 5-puntsschaal, bestaande uit de antwoordcategorieën: 1 (in zeer zwakke mate op mij van toepassing), 2 (in zwakke mate op mij van toepassing), 3 (middelmatig op mij van toepassing), 4 (in sterke mate op mij van toepassing) en 5 (in zeer sterke mate op mij van toepassing).

2.4 Data-analyse

Analyse van de ééndimensionaliteit van de drie commitmentschalen en toetsing van het drie-factormodel van commitment is uitgevoerd door middel van het programma Mplus (Versie 5.1, Muthén & Muthén, 2007). Dit programma is vergelijkbaar met programma's als LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1996) en EQS (Bentler, 1995). Omdat de data niet normaal verdeeld waren en er sprake is van geordende categorische itemresponsen, is bij deze analyses de schattingsmethode van Weighted Least Squares Mean Variance adjusted (WLSMV) gebruikt.

Meetinvariantie van de drie schalen ten opzichte van leeftijd en opleidingsniveau is getoetst door middel van de Restricted Factor Analysis (RFA)-methode, zoals beschreven in Oort (1998). Dit houdt in dat leeftijd en opleidingsniveau aan het 3-factormodel werden toegevoegd als exogene variabelen, waarbij de exogene variabelen met elkaar en de drie commitmentfactoren gecorreleerd werden. Vervolgens werd getoetst of er significante directe effecten van opleiding en leeftijd op de indicatoren waren. Dit wordt gedaan door alle directe effecten op 0 te fixeren, en naar de modificatieindices te kijken. Een modificatieindex geeft de daling in χ^2 aan wanneer een gefixeerde parameter vrij zou worden geschat. Wanneer een modificatieindex significant was, bij een significantieniveau met Bonferroni-correctie (.05 / aantal mogelijke directe effecten), betekent dit dat het item anders functioneert voor mensen van verschillende leeftijden of opleidingsniveau, en dus niet meetinvariant is.

Ter beoordeling van de fit van verschillende modellen is er naast de χ^2 gekeken naar de Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Akaike's Information Criterion (AIC) en de Tucker-Lewis-index (TLI). RMSEA-waarden kleiner dan .05 indiceren goede fit, waarden tot .08 indiceren acceptabele fit. De AIC is een 'comparatieve' index, het model met de laagste AIC verdient de voorkeur. TLI-waarden groter dan .95 indiceren goede fit. Voor een overzicht van fitindices, zie Kenny (2008).

3 Resultaten

Voor iedere commitmentschaal van zes items is de ééndimensionaliteit getoetst door een 1-factor model op de data te passen. Het residu van item 6 uit de NCS correleerde significant met residuen van twee andere items en is daarom verwijderd. Ook item 1 uit de ACS-schaal tastte de ééndimensionaliteit aan en is verwijderd. Analyse van de CCS gaf geen directe aanleiding tot verwijdering van items. Een overzicht van enkele fitindices voor deze modellen voor en na verwijdering van items staat in tabel 1.

Tabel 1 Fitindices van de 1-factor modellen

Model	χ^2	df	RMSEA	TLI	AIC	α
ACS	37.87	7	.13	.98	23.87	.86
ACS (min item 1)	10.82	4	.08	.99	2.82	.84
CCS	18.20	7	.08	.96	4.20	.70
NCS	75.05	7	.22	.88	61.05	.78
NCS (min item 6)	17.09	5	.10	.97	7.09	.75

165

Om de driedimensionaliteit van de commitmentschalen te toetsen is op alle items een confirmatieve factoranalyse voor drie factoren uitgevoerd. In deze analyse werd het model getoetst waarin de vijf ACS-items laadden op een AC-factor, de zes CCS-items op een CC-factor en de vijf NCS-items op een NC-factor. Dit model paste in eerste instantie onvoldoende op de data (zie model 1 in tabel 2). Inspectie van de modificatie-indices liet zien dat item 4 uit de NCS een significante lading had op de ACS-factor. Dit item 'meet' blijkbaar ook een gedeelte affectieve commitment, en is verwijderd ten behoeve van het onderscheid tussen de ACS en NCS. Item 1 uit de CCS laadde op zowel de AC- als de NC-factor, en is daarom eveneens verwijderd uit de schaal.

Tabel 2 Fitindices van verschillende modellen voor en na verwijdering van items

Model	χ^2	df	RMSEA	TLI	AIC	α
3-factor modellen¹						
Model 1	189.95	40	.12	.94	109.95	
Model 2	132.74	38	.10	.96	56.74	
Model 3	95.17	35	.08	.98	25.17	
Model 4	107.49	44	.08	.97	19.49	
1-factor modellen						
ACS (min item 1)	10.82	4	.08	.99	2.82	.84
CCS (min item 1)	4.38	4	.02	.99	-3.62	.71
NCS (min items 4 en 6)	10.26	2	.13	.97	6.26	.74

¹ Model 1: ACS-item 1 en NCS-item 6 verwijderd. Model 2: ACS-item 1, NCS-item 6 en NCS-item 4 verwijderd. Model 3: ACS-item 1, CCS-item 1, NCS-item 6 en NCS-item 4 verwijderd. Model 4: Model 3 met leeftijd en opleidingsniveau toegevoegd als exogene variabelen.

In de definitieve schalen bestaan de ACS en de CCS beide uit vijf items en de NCS uit vier items. Het 3-factor model op deze items past voldoende (zie model 3 in tabel 2). De 1-factor modellen passen eveneens naar tevredenheid op de items van iedere afzonderlijke schaal. De RMSEA van het 1-factor model op de NCS-items is wat hoog. Dit is het resultaat van het lage aantal vrijheidsgraden na het verwijderen van de items. De RMSEA reageert hier sterk op (Kenny, 2008). De AIC van het model op vier items is lager (6.26) dan van het model op vijf items (7.09), dit pleit voor het model met vier items.

De betrouwbaarheid van de drie uiteindelijke schalen is voldoende, met $\alpha = .84$ voor de ACS, $\alpha = .71$ voor de CCS, $\alpha = .74$ voor de NCS. Een overzicht van de commitmentitems is te vinden in de bijlage.

166

De samenhang tussen de somscores van de ACS en NCS is bij de nieuwe schalen zoals verwacht verlaagd ($r = .54, p < .05$). Dit is een aanzienlijke verlaging ten opzichte van de Engelstalige versie (waar $\rho = .77$ was). De correlaties tussen de overige schalen waren $r = .39$ ($p < .05$) tussen de NCS en CCS en $r = .34$ ($p < .05$) tussen de ACS en CCS. De correlatie tussen de latente variabelen AC en NC was iets groter ($r = .69, p < .05$). Tussen AC en CC en tussen NC en CC waren de correlaties op factorniveau respectievelijk ($r = .46, p < .05$) en ($r = .57, p < .05$).

Meetinvariantie van de commitmentschalen werd getoetst ten opzichte van leeftijd en opleidingsniveau. Fitmaten van het model waarin leeftijd en opleidingsniveau zijn toegevoegd, zijn te vinden in tabel 2. Er waren geen significante effecten van leeftijd of opleidingsniveau op de veertien commitmentitems. De items functioneren dus hetzelfde voor oude en jonge mensen, en voor mensen met verschillende opleidingsniveaus.

4 Discussie

In dit onderzoek zijn drie Nederlandstalige commitmentschalen ontwikkeld, die gebaseerd zijn op de gereviseerde Engelstalige schalen van Meyer et al. (1993). De betrouwbaarheid van alle drie de ontwikkelde schalen bleek ruim voldoende te zijn. De aanpassingen in de items, namelijk het vermijden van het woord 'voelen' in de NCS en het niet meer gebruiken van negatief geformuleerde items, hebben geleid tot een aanzienlijk kleinere samenhang tussen de ACS en de NCS dan bij de Engelse schalen. Het 3-factor model paste goed, wat aangeeft dat het onderscheid in drie componenten zinvol is. Het ontwikkelde instrument bleek meetinvariant ten opzichte van leeftijd en opleidingsniveau.

In navolging van de ideeën van Bergman (2006) is hiermee een succesvolle stap gezet op weg naar een beter begrip van organizational commitment.

4.1 Toekomstig onderzoek

Met de beschikbaarheid van de in dit artikel gepresenteerde commitmentschalen kan op een meer valide manier vervolgonderzoek naar commitment worden gedaan. Over de antecedenten en consequenties van de drie vormen van commitment zijn al verschillende studies gepubliceerd, waaronder een meta-analyse, die te vinden is in

Meyer et al. (2002). Deze studies zijn echter veelal cross-sectioneel van aard, en laten dus geen causale interpretaties toe.

Solinger et al. (2008) uitten in een recent artikel kritiek op het 3-componentenmodel van commitment. Zij stellen dat de basis van het 3-componentenmodel van commitment conceptueel niet consistent is, omdat AC over een attitude ten opzichte van een organisatie gaat, terwijl CC en NC over een attitude ten opzichte van gedrag gaan. Het voorstel van deze onderzoekers is dan ook dat onderzoek naar organizationaal commitment zich in de toekomst zal moeten baseren op een definitie van OC, die zich strikt richt op een attitude tegenover de organisatie. De ACS past binnen deze definitie, maar zou volgens de onderzoekers nog iets verruimd moeten worden. De CCS en NCS zouden in dit geval nog slechts bruikbaar zijn in onderzoek waar verloop een uitkomstmaat is. Het idee van Solinger et al. (2008) dient zeker serieus genomen te worden, in zoverre dat de ACS schaal wellicht gebruikt zou kunnen worden zonder ook CC en NC in beschouwing te nemen. Dit betekent echter niet het einde van het 3-componentenmodel. Zoals ook uit het onderhavige onderzoek blijkt, zijn de drie componenten immers goed onderscheidbaar. Bovendien is er voorlopig nog geen geschikter instrument voor OC-onderzoek beschikbaar en is er nog te veel te onderzoeken binnen het 3-componentenmodel, om schalen als de NCS en CCS links te laten liggen.

167

Interessante vragen zijn er bijvoorbeeld nog ten aanzien van de oorsprong van AC en NC, zoals onder andere opgemerkt door Van Breukelen (1996). In theorie ontwikkelt NC zich voor een gedeelte vóór binnenkomst in een organisatie. Er wordt vaak verondersteld dat NC beïnvloed wordt door vroege socialisatieprocessen en 'role modeling' van de omgeving (Dunham & Castaneda, 1994). Sommige mensen zullen door invloed van familie en sociale omgeving meer geneigd zijn loyaal te zijn ten opzichte van anderen en een sterkere drang tot reciprociteit te voelen. Hier is echter nooit rechtstreeks onderzoek naar gedaan. Affectieve commitment wordt verondersteld te ontstaan na binnenkomst in een organisatie door de ervaren fit tussen individu en organisatie en met name door werkervaringen in een organisatie. Het 'attraction-selection-attrition'-model (ASA-model) van Schneider (1987) stelt dat eerder opgedane ervaringen ervoor zorgen dat een individu zich aangetrokken voelt tot een bepaalde organisatie. Het ontstaan van AC in een organisatie begint dus al vóór binnenkomst, aangezien een individu doorgaans bewust voor een organisatie kiest. De verwachtingen die iemand heeft en de taakkenmerken die iemand belangrijk vindt, kunnen ook beïnvloed zijn door familie en sociale omgeving. Het lijkt daarom zeker mogelijk dat AC en NC door dezelfde processen beïnvloed worden. Om te onderzoeken welke processen dit zijn en hoe deze verlopen met betrekking tot NC en AC, is longitudinaal of experimenteel onderzoek nodig. Om de processen, die uiteindelijk leiden tot organizationaal commitment in kaart te brengen, zouden de relevante variabelen al gemeten moeten worden vóór binnenkomst in een organisatie.

4.2 Tekortkomingen

De schalen die in dit onderzoek zijn gevalideerd zijn korter dan de oorspronkelijke schalen. In een recent onderzoek waarschuwden Sijtsma en Emons (2007) voor het gebruik van korte tests, na aangetoond te hebben dat deze minder betrouwbaar zijn dan langere tests. Ook is de kans op een 'foute' beslissing op basis van individuele

testscores bij korte tests groter. In commitmentonderzoek zullen individuele testcores echter zelden of nooit gebruikt worden, en zijn kortere vragenlijsten vaak juist welkom.

In dit onderzoek is de meetinvariantie onderzocht ten opzichte van leeftijd en opleidingsniveau. Dat de schalen invariant bleken, geeft aan dat hetzelfde construct gemeten wordt bij mensen van verschillende leeftijds- of opleidingsniveaus. Dit zijn twee relevante dimensies, omdat men zou kunnen verwachten dat het concept commitment anders opgevat wordt door verschillende generaties, of mensen van verschillend opleidingsniveau. Er zijn echter meer mogelijk relevante dimensies, zoals etniciteit, sekse en arbeidsduur. De steekproef in het huidige onderzoek was echter te homogeen op deze dimensies om invariantie te kunnen onderzoeken. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op invariantie ten opzichte van deze, of nog andere relevante dimensies.

168

4.3 Conclusie

Met dit onderzoek zijn commitmentschalen voor het Nederlandse-taalgebied beschikbaar gekomen, die gebaseerd zijn op de herziene conceptualisatie van het bekende 3-componentenmodel van commitment. In deze schalen is het deel van de samenhang tussen de ACS en NCS dat veroorzaakt werd door formulering of vorm van de items verdwenen. Hiermee is een fundamentele voorwaarde geschapen, namelijk het mogelijk maken van een betrouwbare en valide meting van de relevante concepten, voor zinnig vervolgonderzoek naar bijvoorbeeld het ontstaan van AC en NC.

Literatuur

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Barnette, J.J. (2000). Effects of stem and likert response option reversals on survey internal consistency: If you feel the need, there is a better alternative to using those negatively worded stems. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 361-370.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bentler, P.M. (1995). *EQS structural equations program manual*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- De Cremer, D., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M. & Bos, A.E.R. (2004). How self-relevant is fair treatment? Social self – esteem moderates interactional justice effects. *Social Justice Research*, 17, 407-419.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H. & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.
- Dunham, R.B. & Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Golden, T.D. (2006). Avoiding depletion in virtual work; Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176-187.

- Hopkins, S.M. & Weathington, B.L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140, 477-498.
- Jaros, S.J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 319-337.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's guide*. 2nd edition. Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Kenny, D.A. (2008). Measuring model fit. Gedownload op 3 maart 2010 van <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>.
- Lee, J. (2006). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 655-672.
- Magazine, S.L., Williams, L.J. & Williams, M.L. (1996). A confirmatory factor analysis examination of reverse coding effects in Meyer and Allen's affective and continuance commitment scales. *Educational and Psychological Measurement*, 2, 241-250.
- Meyer, J.P. & Allen, J.A. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, J.A. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muthén, L.K. & Muthén, B.O. (1998-2007). *Mplus User's Guide*. Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Oort, F.J. (1998). Simulation study of item bias detection with restricted factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 5, 107-124.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Sijtsma, K. & Emons, W.H.M. (2007). Korte tests: kostbare tijdswinst en onbetrouwbare beslissingen. *De Psycholoog*, 4, 406-411.
- Solinger, N.S., Van Olffen, W. & Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Van Breukelen, J.W.M. (1996). Organizational commitment in perspectief. *Gedrag en Organisatie*, 9, 145-166.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-70.
- Van den Brink, W.P. & Mellenbergh, G.J. (1998). *Testleer en testconstructie*. Amsterdam: Boom.
- Van Vianen, A.E.M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Weems, G.H. & Onwuegbuzie, A.J. (2001). The impact of midpoint responses and reverse coding on survey data. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34, 166-176.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes – an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Bijlage

Commitment items

Opgenomen items:

ACS

2. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
3. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor
4. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
5. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie
6. Deze organisatie betekent veel voor mij

170

CCS

2. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen
3. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
4. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen
5. Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken
6. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden

NCS

1. Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven
2. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten
3. Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen
5. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben

Verwijderde items:

ACS 1. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij deze organisatie blijven werken

CCS 1. Ik blijf bij deze organisatie werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil

NCS 4. Deze organisatie verdient mijn loyaliteit

NCS 6. Ik heb veel te danken aan deze organisatie

A renewed instrument for organizational commitment

S. Jak & A.V.A.M. Evers, *Gedrag & Organisatie*, volume 23, June 2010, nr. 2, pp. 158-171

The prevailing model in organizational commitment research is Allen and Meyer's (1990) 3-component model of organizational commitment. They developed three scales to measure commitment, the affective commitment scale (ACS), the continuance commitment scale (CCS) and the normative commitment scale (NCS). The correlation between the ACS and NCS has consistently been found to be larger than theoretically expected, both with the original scales and the revised scales (Meyer, Allen & Smith, 1993). In the current study, a Dutch version of the revised scales is developed, where the correlation between the ACS and NCS is smaller than originally. This was attained by omitting the word 'feeling' from the NCS items. The newly-developed scales appeared to be both reliable and valid. Possibilities for future research are discussed.

171

Key words: organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment